

# PROJETO TURMAMAIS: A CAMINHAR PARA O SUCESSO ESCOLAR

**Ana Maria Cristóvão, Isabel Fialho, Hélio Salgueiro, Marília Cid**

*Universidade de Évora*

*(alc@uevora.pt; ifialho@uevora.pt; hsalgueiro@uevora.pt; mcid@uevora.pt)*

## Resumo

Com o alargamento da escolaridade obrigatória para o 12.º ano e com a manutenção de modelos organizacionais de escola desajustados da realidade atual, tendem a agravar-se problemas como a reprovação ou o abandono precoce do sistema de ensino. O Projeto TurmaMais parte da convicção de que é possível melhorar os resultados escolares dos alunos através da manipulação das variáveis dimensão e composição da turma. O grande objetivo do Projeto TurmaMais é o de melhorar o desempenho escolar dos alunos, este objetivo é tão válido para os alunos com dificuldades de aprendizagem, como para os alunos com elevado rendimento escolar e com os quais, habitualmente, os docentes pouco podem avançar quando integrados em turmas heterogéneas. O Projeto tem apresentado evidências muito favoráveis à sua continuação e disseminação em outras escolas. O presente texto apresenta o Projeto TurmaMais, a sua origem, os princípios e dinâmicas organizacionais.

Palavras-chave: organização escolar; Programa Mais Sucesso Escolar; Projeto TurmaMais, melhoria de resultados.

## Abstract

The extension of compulsory education to 12 school years and the poorly adjusted school organizational models tend to worsen problems such as failure or early withdrawal of the education system. The TurmaMais Project bases upon the conviction that it is possible to improve students' outcomes by manipulating the variables size and composition of the class. The major objective of the Project TurmaMais is to improve the students' academic performance, valid for students with learning disabilities as for students with high academic performance, which teachers usually have less opportunity to make progress when integrated into heterogeneous classes. The Project has shown

evidence in favor of its continuation and dissemination to other schools. This paper presents the TurmaMais project, its origin, principles and organizational dynamics.

**Key-words:** School organization; More School Success Program; TurmaMais project, outcomes improvement.

## **O PROGRAMA MAIS SUCESSO ESCOLAR**

Num estudo da OCDE, em 2007, denominado *No more Failure. Ten Steps to Equality in Education*, recomendava-se que os países que apresentassem maiores taxas de retenção desenhassem e implementassem estratégias que permitissem “identificar e ajudar sistematicamente aqueles que revelam atraso na aprendizagem e reduzir as altas taxas de retenção (...). As elevadas taxas de retenção em alguns países necessitam de ser reduzidas, alterando e encorajando abordagens alternativas”.

Em Portugal, com o alargamento da escolaridade obrigatória para o 12.º ano e com a manutenção de modelos organizacionais de escola desajustados da realidade atual, tendem a agravar-se problemas como a reprovação ou o abandono precoce do sistema de ensino. Neste sentido, em 2009, o Ministério da Educação, através da então Direção-geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular, lança o Programa Mais Sucesso Escolar (PMSE) que consistia no apoio ao desenvolvimento de projetos de escola para a melhoria dos resultados escolares no ensino básico, “ com o objetivo de reduzir as taxas de retenção e de elevar a qualidade e o nível de sucesso dos alunos” (Despacho n.º 100/2010, de 5 de Janeiro).

O PMSE teve a particularidade da sua origem ter partido de experiências inovadoras de organização pedagógica realizadas nas escolas, nomeadamente, na Escola Secundária Rainha Santa Isabel e no Agrupamento de Escolas de Beiriz. Estas escolas, dentro do quadro de autonomia e de gestão pedagógica que possuíam, definiram projetos de intervenção, nomeadamente, Projeto TurmaMais, que apresentamos neste texto, e o Projeto Fénix. Um conjunto mais pequeno de escolas procurou, a partir da sua experiência e da sua cultura escolar, dar resposta ao desafio de melhorar a qualidade das aprendizagens e o sucesso dos seus alunos, através de desenhos organizacionais próprios, ficando conhecida pela tipologia Híbrida. Assim, o PMSE é composto por três tipologias: TurmaMais, Fénix e Híbridas.

As escolas ou agrupamentos de escolas foram convidadas a participarem no PMSE em Junho de 2009, através do Edital Mais Sucesso Escolar. As escolas/agrupamentos que se queriam candidatar tinham que elaborar um plano detalhado de recuperação dos resultados dos alunos. No plano de trabalho cada escola ou agrupamento de escola comprometia-se, com as Direções Regionais de Educação (DRE) respetivas, a atingir em cada ano taxas de sucesso escolar consideráveis, com redução sucessiva das taxas de retenção em 1/3 relativamente à sua taxa histórica de retenção (um período de 4 anos).

Na base do PMSE estão subjacentes ideias matriciais como, a melhoria das condições organizacionais escolares de ensino e aprendizagem, a melhoria de resultados escolares sem quebra de exigência, o desenvolvimento de mecanismos de coordenação e regulação inter escolas e o ciclo de estudos como unidade de análise. No que concerne aos recursos necessários, as dimensões contempladas foram os créditos horários, a dimensão, rotatividade e natureza das parcerias/protocolos com o Ministério e os Centros de Investigação.

## **PROJETO TURMAMAIS**

### **A origem do Projeto TurmaMais**

No ano letivo 2000/2001 a Escola Secundária com 3.º Ciclo Rainha Santa Isabel, de Estremoz, iniciou experimentalmente no 7º ano de escolaridade a Gestão Flexível do Currículo<sup>1</sup>. A escola teve a oportunidade de criar uma hora semanal comum a todos os docentes que compunham cada Conselho de Turma com o objetivo de promover uma maior troca de experiências. Foram criadas novas áreas curriculares de Formação Cívica, Estudo Acompanhado e Área Projeto. Com a introdução destas novas áreas curriculares acreditava-se que seria uma mais-valia para melhorar as aprendizagens dos alunos.

Apesar de muito trabalho realizado, no primeiro ano experimental da Gestão Flexível do Currículo, os resultados no final do ano letivo evidenciaram um aumento do insucesso escolar. Os docentes concluíram que este modelo não os ajudava a melhorar os

---

<sup>1</sup> Por gestão flexível do currículo entende-se a possibilidade de cada escola organizar e gerir autonomamente o processo de ensino/aprendizagem, tomando como referência os saberes e as competências nucleares a desenvolver pelos alunos no final de cada ciclo e no final da escolaridade básica, adequando-o às necessidades diferenciadas de cada contexto escolar e podendo contemplar a introdução no currículo de componentes locais e regionais (Despacho n.º 9590/99 (2.ª série), de 14 de Maio).

problemas relacionados com o insucesso escolar. Face a este panorama os docentes tentavam obter respostas e questionavam-se “como é possível manter nestes alunos, ao longo de todo o ano letivo, as altas expectativas com que regressam à escola e iniciam os trabalhos nos meses de setembro e outubro?” (Magro-C, T., 2011, p.19). A solução encontrada, como afirmou a coordenadora do projeto, passava por “doses periódicas e reforçadas de atenção. Evitar o acumular do insucesso, promover o hábito de recuperação imediatamente após o insucesso. Sabíamos que para atuar neste sentido teríamos que retirar estes alunos da sua turma de origem” (Magro-C, T.2011, p.19). Para dar resposta aos problemas desta escola, foi proposta a criação de uma turma a mais, que funcionasse como uma plataforma rotativa de alunos não tendo, por isso, alunos fixos, nascia assim, o que hoje chamamos Projeto TurmaMais.

Em Julho de 2002 a Escola Secundária com 3º Ciclo Rainha Santa Isabel apresenta o Projeto TurmaMais à Direção Regional de Educação do Alentejo, que por sua vez autorizou o seu funcionamento para o 7º ano de escolaridade, solicitando também o seu acompanhamento e avaliação à Universidade de Évora. No final do ano letivo de 2002/2003 os resultados dos alunos do 7º ano surpreenderam, as taxas de retenção tinham diminuído de 38 por cento para 16 por cento.

No ano letivo 2005/2006 o projeto é candidatado, através do Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora (CIEP-UÉ) e em parceria com a Direção Regional de Educação do Alentejo (DREALE), ao apoio da Fundação Calouste Gulbenkian, no âmbito de um programa de apoio a medidas de combate ao insucesso e ao abandono escolar. O Projeto candidata-se com a designação “TurmaMais, uma plataforma giratória no combate ao insucesso e abandono escolar”, a sua aprovação leva que, entre os anos letivos 2005/2006 e 2006/2007, o Projeto seja alargado a três escolas do Alentejo (Magro-C, T. & Fateixa, J., 2010).

No ano letivo 2009/2010, com a implementação do PMSE, estiveram envolvidos 67 agrupamentos/escolas que utilizaram a metodologia TurmaMais, em 2010/2011 63 agrupamentos/escolas e em 2011/2012 59 agrupamentos/escolas distribuídos pelas várias regiões de Portugal Continental.

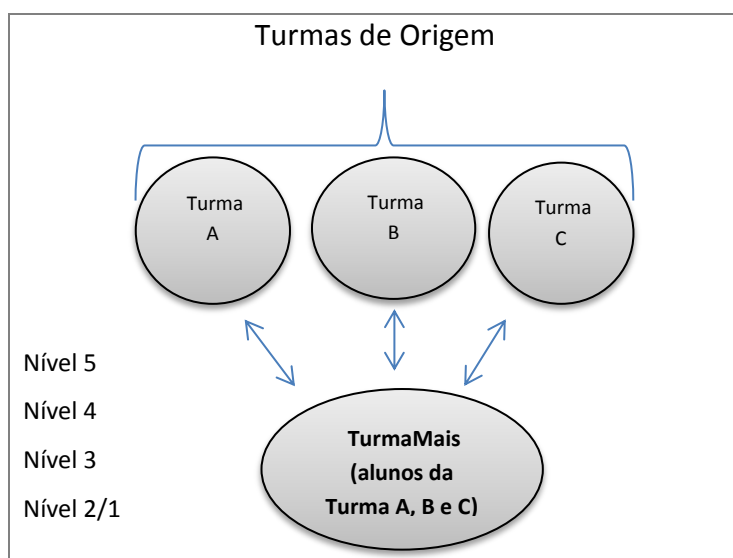
## Princípios e dinâmicas organizacionais do Projeto TurmaMais

O PTM assenta na ideia de promoção do sucesso escolar, não compreendendo só os alunos com dificuldades, mas promovendo o sucesso escolar de todos os alunos, alunos com dificuldades, alunos médios, alunos bons e excelentes alunos. Para alcançar este objetivo o PTM centra-se na ideia de mudança do conceito de organização da turma como estratégia para melhoria de resultados escolares.

### *Projeto TurmaMais: organização da turma*

Em Portugal a constituição das turmas encontra-se legislada e a lei nesta matéria afirma que “deve ser respeitada a heterogeneidade das crianças e jovens, podendo, no entanto, o diretor perante situações pertinentes, e após ouvir o conselho pedagógico, atender a outros critérios que sejam determinantes para a promoção do sucesso e o combate ao abandono escolares” (Despacho n.º 5048-B/2013). A lei determina ainda um número mínimo e máximo de alunos por cada turma tendo em conta os pressupostos anteriores.

O PTM tendo como objetivo principal a promoção do sucesso escolar e o combate ao insucesso e abandono escolar insere-se nas exceções de organização das turmas que a lei permite. Assim, o PTM tem como princípio a criação de uma turma *ad hoc* sem alunos, designada TurmaMais, que acolhe por períodos determinados de tempo (geralmente seis semanas), grupos de alunos com resultados escolares semelhantes provenientes de diversas turmas do mesmo ano de escolaridade e disciplina, como se pode observar na figura 1.



*Figura1.* Organização da TurmaMais.

A nível organizacional, a tipologia TurmaMais vai implicar a constituição de grupos temporários de alunos de acordo com os seus níveis de desempenho, que durante seis a sete semanas vão estar sujeitos a uma rotação entre a turma de origem e a TurmaMais, esta rotação deverá ser estabelecida previamente pelo conselho de turma. A rotação dos alunos deverá ter em conta as características dos alunos face aos seus interesses pela disciplina, ao trabalho desempenhando e às relações interpessoais que pode possibilitar a rotação. Todos os alunos de cada turma são chamados a participarem na TurmaMais num momento previamente calendarizado pela equipa educativa.

A rotação dos grupos de alunos ocorre normalmente da seguinte forma:

1º Período – O período é dividido em duas fases, a primeira fase, com duração de cerca de seis a sete semanas, a TurmaMais é frequentada por os alunos de nível 4/5, na segunda parte do 1º período são os alunos com mais dificuldades, alunos de nível 2 que frequentam a TurmaMais;

2º Período – O período é dividido em duas fases, a primeira fase, com duração de cerca de seis a sete semanas, a TurmaMais é frequentada por os alunos de nível 4, na segunda parte do 2º período a TurmaMais é frequentada por alunos de nível médio, nível 3/2;

3º Período – O período é reservado a alunos em risco de retenção.

Este modelo de organização permite os docentes trabalharem com grupos temporários de alunos de menor dimensão e menos heterogéneos, quer nas turmas de origem quer na TurmaMais. Este modelo permite os professores adotarem estratégias de diferenciação pedagógica para poderem responder às necessidades individuais dos alunos, tanto para os bons alunos como para os alunos que apresentam mais dificuldades.

As escolas envolvidas no PTM têm autonomia de combinar as variáveis (disciplinas, anos e ordem de grupos) de acordo com o que julgam ser a melhor forma para atingir os níveis de sucesso contratualizado.

#### *Aspetos organizativos do Projeto TurmaMais*

O PMSE, em particular a tipologia TurmaMais, tem subjacente o princípio de ciclo de estudo como unidade organizativa. Por ciclo de estudos entende-se uma etapa definida na estrutura do sistema educativo, com determinado tempo de duração e com uma

identidade própria, a nível de objetivos, finalidades, organização curricular, tipo de docência e programas.

Como afirma Verdasca (2009), no quadro de autonomia da escola e da sua esfera organizacional existe espaço para estruturar agrupamentos de alunos e equipas de docentes na base de ciclo de estudos. A lógica de ciclo de estudos, e o que lhe está associado, lança novos desafios no âmbito da gestão curricular, como afirma o autor, “faz emergir perspetivas inovadoras de flexibilização, reorganização e adaptação do currículo, potenciando novas soluções em termos de (re)organização pedagógica dos agrupamentos internos dos alunos e respetivas equipas de docentes” (Verdasca, 2009, p.1).

Da lógica do PTM surge um conjunto de implicações organizacionais que, como afirma Verdasca (2009), têm um impacto direto e imediato nas condições escolares de ensino e aprendizagem, das quais destacamos:

- a) o desenvolvimento de dinâmicas organizativas flexíveis em termos de (re)agrupamento e (re)distribuição de alunos;
- b) menor heterogeneidade dos grupos e respetivos níveis e ritmos de aprendizagem;
- c) gestão direcionada e focalizada, do critério horário ao acompanhamento e apoio direto a alunos, de acordo com as suas necessidades e capacidades;
- d) constituição de equipas docentes, tendo a seu cargo o acompanhamento das gerações escolares ao longo de todo o ciclo de estudos e sendo cada equipa integralmente responsável pelo acompanhamento de uma coorte de alunos;
- e) maior autonomia organizacional da escola e flexibilização curricular pedagógica, na distribuição de alunos e docentes e na afetação de outros recursos;
- f) maior intercomunicabilidade, implicação e corresponsabilização da comunidade escolar, maior estreitamento e regularidade de contacto com as Associações de Pais, no âmbito do acompanhamento e evolução da vida escolar dos alunos;
- g) criação e dinamização da ‘rede de escolas do programa mais sucesso escolar’ em estreita cooperação e parceria com centros de investigação de universidades.

Segundo Verdasca (2011) a tipologia TurmaMais além de ser uma tecnologia organizacional que se apoia no princípio do ciclo de estudos “contribui enquanto experiência afirmada no terreno e reconhecida como referência de sucesso, para a corroboração da sua adequabilidade e extensibilidade como fator organizacional pedagógico potenciador das condições para uma melhoria das aprendizagens e dos resultados escolares dos alunos.”

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Projeto TurmaMais e a originalidade da tecnologia que o caracteriza permitiram um reforço do direito à excelência, garantindo uma maior possibilidade de recuperação dos alunos com dificuldades e elevando o interesse e resultados dos alunos com bom desempenho escolar.

Os resultados obtidos nos três primeiros anos de PTM permitiram fazer um balanço positivo, os dados, na generalidade, apontam para uma melhoria progressiva do sucesso escolar. No entanto, como sublinha Verdasca (2012), o processo “adquire complexidades e dificuldades acrescidas à medida que se caminha para níveis tendencialmente residuais” (pp.140-141). É necessário que as escolas continuem a desenvolver a sua capacidade de autorregulação no sentido de otimizarem recursos e garantirem um trabalho sustentado que conduza à melhoria e consolidação do sucesso dos alunos.

O lançamento do Programa Mais Sucesso Escolar, e particularmente a generalização do Projeto TurmaMais nas escolas portuguesas, permitiu um maior envolvimento dos professores, técnicos, pais, alunos e veio de algum modo “agitar” com o interior das escolas.

## **Referências Bibliográficas**

- Benavente, A. & Correia, A. (1980). Obstáculos ao sucesso na escola primária. Instituto de Estudos para o Desenvolvimento, Lisboa.
- Duarte, M. (2000). Alunos e insucesso escolar. Instituto de Inovação Educacional, Lisboa.



- EURYDICE (1995). A luta contra o insucesso escolar: um desafio para a construção europeia. Departamento de Programação e Gestão Financeira do Ministério da Educação e do Programa Educação para Todos, Lisboa.
- Garcia, A. et al (1998). Fracaso escolar y desventaja sociocultural. Una propuesta de intervención. Madrid: Nance Ediciones.
- Jacob, B. & Lefgren, L. (2004). Remedial education and student achievement: A regression-discontinuity analysis. *The Review of Economics and Statistics*, MIT Press, 86(1), 226-244.
- Jimerson, R. (2001). Meta-analysis of grade retention research: Implications for practice in the 21 st century. *School Psychology Review*, 30(3), 420.
- Jimerson, R., Anderson, G. E., & Whipple, D. (2002). Winning the battle and losing the war: Examining the relation between grade retention and dropping out of high school. *Psychology in the Schools*, 39(4), 441.
- Magro-C, T. & Fateixa, J. (2010). Relatório Anual da Equipa de Acompanhamento das Escolas com Tipologia TurmaMais – Ano Lectivo 2009/10. Estremoz: não editado.
- Magro-C, T. (2011). Projeto TurmaMais: Origem e Descrição do Modelo Organizacional. In Fialho, I. & Salgueiro, H. (Org.), *TurmaMais e Sucesso Escolar: contributos teóricos e práticos*. pp.13-32. Évora: Universidade de Évora.
- Organization for Economic Cooperation and Developments and Development – OCDE (2011). *Grade Retention during Compulsory Education in Europe: Regulation and Statistics*. Retirado dia 18 de Junho de 2012 [http://eccea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_repots/126EN.pdf](http://eccea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_repots/126EN.pdf)
- OCDE (1998). *Overcoming Failure at School*, OECD Publishing.
- OCDE, *Overcoming Failure at School*, OCDE, Paris, 1998 in Karen Kovacs, “*O informe da OCDE sobre o Fracasso Escolar*”, ob. Cit., p.46-47.
- OCDE (2007). *No more failures: ten steps to equity in education*. In Boletim dos Professores. Ministério da Educação

- Shepard, A., & Smith, L. (1990). Synthesis of research on grade retention. *Educational Leadership*, 47(8), 84.
- Silberglitt, B., Jimerson, R., Burns, K. & Appleton, J. (2006). Does the timing of grade retention make a difference? Examining the effects of early versus later retention. *School Psychology Review*, 35(1), 134-141.
- Verdasca, J. et al (2005). *TurmaMais: uma plataforma giratória no combate ao insucesso e abandono escolares*. Évora: Universidade de Évora: Não Editado.
- Verdasca, J. (2006). “O Projeto TurmaMais: dialogando em torno de uma experiência no combate ao insucesso e abandono escolar”. In *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 5. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Verdasca, J. (2007). *TurmaMais: uma experiência organizacional direcionada à promoção do sucesso escolar*. In *Ensaio: aval. pol. Educ.*, Rio de Janeiro, v.15, n.55, p.241-254.
- Verdasca, J. (2009a). Bases Gerais de Orientação do Programa Mais Sucesso Escolar. Retirado dia 8 de fevereiro de 2013 <http://www.dgicd.min-edu.pt/pmse>.
- Verdasca, J. (2009b). *O projeto TurmaMais: reagrupar sem segregar e melhorar resultados*. Revista Noesis. Lisboa: DGICD-ME, nº 78, Julho-Setembro, p.32-35.
- Verdasca, J. (2012). Projeto TurmaMais. In E. Alves, M. Leónidas & M. Torres (Orgs.). *Promoção do sucesso educativo. Projetos de pesquisa*, pp.89-142. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

### **Referências Legislativas**

- Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo, republicada no Diário da República – I Série-A, N.º 166, 30 de Agosto de 2005
- Despacho n.º 100/2010, de 5 de Janeiro - Despacho onde é criada a comissão de acompanhamento do Programa Mais Sucesso Escolar.

Despacho n.º 5048-B/2013 - O despacho estabelece os procedimentos exigíveis para a concretização da matrícula e respetiva renovação, e normas a observar, designadamente, na distribuição de crianças e alunos, constituição de turmas e período de funcionamento dos estabelecimentos de educação e de ensino.